

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-76>

УДК 35.08:351(477)

JEL classification: JEL: H11, H83, D73

ТКАЧЕНКО Олексій

НУ «Чернігівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-7616-465X>

[tkachenko578@gmail.com](mailto:tkachenko578@gmail.com)

## ТЕОРЕТИЧНІ МОДЕЛІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Статтю присвячено поглибленому дослідженню теоретичних моделей та методологічних підходів до розвитку публічної служби в Україні в умовах трансформаційних змін системи публічного управління, децентралізації влади та європейської інтеграції. Обґрунтовано, що публічна служба виступає ключовим інституційним елементом реалізації функцій публічної влади та важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності й легітимності державного управління. У статті здійснено узагальнення наукових підходів до трактування сутності публічної служби як соціально-правового та управлінського феномена, а також проаналізовано еволюцію її теоретичних моделей – від класичної бюрократичної моделі до сучасних менеджерських, сервісно-орієнтованих і людиноцентричних концепцій. Особливу увагу приділено методологічним підходам до дослідження розвитку публічної служби, зокрема системному, інституційному, функціональному та компаративному, які дозволяють комплексно оцінити її структуру, механізми функціонування та результати діяльності. Доведено доцільність застосування міждисциплінарної методології, що поєднує інструменти правового аналізу, теорії публічного управління та соціокультурного підходу, з метою формування цілісного бачення процесів модернізації публічної служби. На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду визначено основні напрями розвитку публічної служби в Україні, серед яких професіоналізація кадрового складу, удосконалення механізмів управління персоналом, розвиток мотиваційних інструментів, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та адаптація до європейських стандартів належного врядування. Обґрунтовано необхідність застосування міждисциплінарних і системних методологічних підходів для підвищення ефективності розвитку публічної служби в Україні. Зроблено висновок, що сталий розвиток публічної служби в Україні можливий за умови поєднання нормативно-правових реформ із концептуальним оновленням теоретичних моделей і методологічних засад її функціонування з урахуванням сучасних суспільних викликів.

Ключові слова: публічна служба, публічне управління, теоретичні моделі, методологічні підходи, реформування, європейська інтеграція.

TKACHENKO Oleksiy

NU "Chernihiv Polytechnic"

## THEORETICAL MODELS AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

The article is devoted to an in-depth study of theoretical models and methodological approaches to the development of public service in Ukraine in the context of transformational changes in the public administration system, decentralization of power and European integration. It is substantiated that the public service is a key institutional element in the implementation of public authority functions and an important factor in ensuring the stability, efficiency and legitimacy of public administration. The article summarizes scientific approaches to interpreting the essence of public service as a socio-legal and managerial phenomenon, and also analyzes the evolution of its theoretical models - from the classical bureaucratic model to modern managerial, service-oriented and human-centric concepts. Particular attention is paid to methodological approaches to the study of the development of public service, in particular systemic, institutional, functional and comparative, which allow for a comprehensive assessment of its structure, mechanisms of functioning and results of activity. The feasibility of using an interdisciplinary methodology that combines tools of legal analysis, public administration theory and socio-cultural approach is proven in order to form a holistic vision of the processes of modernization of the public service. Based on the generalization of domestic and foreign experience, the main directions of development of the public service in Ukraine are identified, including professionalization of the personnel, improvement of personnel management mechanisms, development of motivational tools, increase of institutional capacity of public authorities and adaptation to European standards of good governance. The need to use interdisciplinary and systemic methodological approaches to increase the efficiency of the development of the public service in Ukraine is substantiated. It is concluded that the sustainable development of the public service in Ukraine is possible provided that regulatory and legal reforms are combined with the conceptual update of theoretical models and methodological principles of its functioning, taking into account modern social challenges.

Keywords: public service, public administration, theoretical models, methodological approaches, reformation, European integration.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Ткаченко Олексій

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ.

Сучасний етап розвитку публічної служби в Україні характеризується складними та багатоаспектними трансформаційними процесами, зумовленими реформуванням системи публічного управління, децентралізацією влади, цифровізацією управлінських процесів, а також впливом зовнішніх і

внутрішніх викликів, пов'язаних з європейською інтеграцією та забезпеченням національної стійкості держави. У цих умовах публічна служба набуває ключового значення як інституційна основа реалізації функцій публічної влади, забезпечення безперервності державного управління та формування довіри громадян до органів державної влади. Водночас практика функціонування публічної служби в Україні виявляє низку системних проблем, серед яких недостатня ефективність кадрової політики, обмежена адаптивність організаційних структур до змін зовнішнього середовища, фрагментарність управлінських реформ та невідповідність окремих теоретичних моделей сучасним потребам суспільного розвитку.

Актуальність порушеної проблеми посилюється необхідністю поєднання нормативно-правового регулювання публічної служби з концептуальним оновленням підходів до її розвитку. Незважаючи на наявність розгалуженої правової бази, яка визначає засади функціонування публічної служби, практична реалізація відповідних положень часто супроводжується інституційними дисбалансами, що знижують результативність управлінських рішень та стримують процеси професіоналізації публічних службовців. У цьому контексті особливої ваги набуває проблема наукового обґрунтування теоретичних моделей розвитку публічної служби, які б враховували національні особливості державотворення та відповідали європейським стандартам публічного управління.

Зв'язок досліджуваної проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає в необхідності формування цілісної методологічної основи для аналізу та модернізації публічної служби. З наукового погляду це передбачає поглиблення теоретичних уявлень про публічну службу як соціально-правовий і управлінський інститут, уточнення її місця в системі публічного управління та розроблення інтегрованих моделей розвитку, що поєднують правові, організаційні та соціокультурні компоненти. З практичного боку результати такого дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення механізмів управління персоналом публічної служби, підвищення професійної спроможності публічних службовців, запровадження ефективних мотиваційних інструментів і забезпечення сталого функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів. Таким чином, постановка проблеми розвитку публічної служби на теоретико-методологічному рівні є необхідною передумовою для реалізації стратегічних завдань реформування публічного управління та зміцнення інституційної спроможності держави.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика теоретичних моделей та методологічних підходів до розвитку публічної служби в Україні достатньо широко представлена у вітчизняних наукових дослідженнях, що охоплюють правові, управлінські та соціокультурні аспекти її функціонування. Базисом для більшості наукових напрацювань у цій сфері виступає чинна нормативно-правова база, насамперед Закон України «Про державну службу», який визначає основні принципи організації публічної служби, правовий статус публічних службовців, засади їх професійної діяльності та механізми управління службовими відносинами [1]. Важливим доповненням до законодавчого регулювання є положення Кодексу адміністративного судочинства України, що забезпечують процесуальні гарантії захисту прав публічних службовців та встановлюють порядок вирішення публічно-правових спорів, безпосередньо пов'язаних із проходженням служби [3]. Значний внесок у розвиток теоретичного осмислення сучасної української моделі публічної служби зробив В. Дрешпак, який розглядає її крізь призму соціокультурної парадигми. Автор акцентує увагу на ціннісних орієнтирах публічної служби, ролі етичних норм, комунікативної взаємодії між владою та суспільством, а також на необхідності формування довіри громадян до інститутів публічної влади як передумови ефективного управління [2]. Такий підхід дозволяє розширити традиційне правове трактування публічної служби та інтегрувати в аналіз соціальні й культурні чинники її розвитку.

Практико-орієнтований аспект реформування публічної служби висвітлено у дослідженні О. В. Ситнікова, де детально проаналізовано сучасний стан публічної служби в Україні, визначено ключові проблеми її реформування та обґрунтовано напрями подальших перетворень у контексті загальної реформи публічного управління [5]. Автор звертає увагу на інституційні обмеження, кадрові диспропорції та складнощі впровадження нових управлінських підходів у діяльність органів публічної влади. Вагомий внесок у дослідження механізмів розвитку публічної служби зробили Г. М. Авербух та А. Л. Сухорукова, які зосередилися на проблемах підвищення ефективності та дієвості управління персоналом публічної служби в умовах європейської інтеграції. У їхніх наукових працях обґрунтовується необхідність удосконалення кадрових технологій, розвитку компетентнісного підходу, впровадження сучасних методів оцінювання результативності діяльності публічних службовців та адаптації європейських стандартів управління людськими ресурсами до національних умов [4]. Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби систематизовано у працях Т. І. Гуменюк, яка аналізує моделі державної служби різних країн, розкриває їхні переваги та недоліки, а також можливості використання окремих елементів цього досвіду в українській практиці [6]. Доповнюють ці напрацювання дослідження Т. С. Аніщенко, присвячені розвитку публічної служби в країнах Азії та Північної Америки, де авторка акцентує увагу на різноманітті інституційних моделей, підходів до професіоналізації та систем мотивації публічних службовців [7]. Окремий напрям наукових досліджень представлений роботами Б. Карпінського, Р. Гасюка та С. Базара, у яких мотивація публічних службовців розглядається як ключовий елемент управлінської доктрини та чинник

формування державотворчого патріотизму в системі публічних органів. Автори підкреслюють значення нематеріальних стимулів, ціннісних орієнтирів і професійної ідентичності для підвищення ефективності діяльності публічної служби [8].

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Узагальнення результатів проаналізованих досліджень свідчить, що попри наявність значного наукового доробку у сфері правового забезпечення, кадрового управління та порівняльного аналізу публічної служби, залишається недостатньо розробленою проблема інтеграції різних теоретичних моделей і методологічних підходів у єдину концептуальну систему розвитку публічної служби в Україні. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування комплексного теоретико-методологічного підґрунтя модернізації публічної служби з урахуванням національних особливостей та сучасних викликів публічного управління.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретичних моделей та методологічних підходів до розвитку публічної служби в Україні в умовах сучасних суспільно-політичних, інституційних і правових трансформацій, а також визначення концептуальних засад її подальшої модернізації з урахуванням національних особливостей державотворення та вимог європейської інтеграції.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

У сучасному науковому дискурсі публічна служба розглядається як складний багатовимірний феномен, що поєднує правові, управлінські, соціальні та ціннісні компоненти та виступає базовим інститутом реалізації функцій публічної влади. Теоретичне осмислення публічної служби ґрунтується насамперед на нормативно-правовому підході, відповідно до якого вона визначається як професійна діяльність осіб, які обіймають посади в органах державної влади та інших публічних інституціях і здійснюють свої повноваження на основі принципів законності, політичної нейтральності, професіоналізму та публічної відповідальності [1]. Такий підхід забезпечує чітке визначення правового статусу публічних службовців, їхніх прав, обов'язків і гарантій службової діяльності, а також формує основу для правового регулювання службових відносин і контролю за законністю управлінських рішень [3].

Поряд із правовим підходом у наукових дослідженнях активно застосовується інституційний підхід, у межах якого публічна служба розглядається як система формальних і неформальних інститутів, що забезпечують стабільність та безперервність функціонування публічної влади. З позицій цього підходу увага зосереджується на організаційній структурі органів публічної влади, процедурах прийняття управлінських рішень, механізмах кадрового відбору та кар'єрного просування, а також на взаємодії публічної служби з іншими елементами системи публічного управління [5]. Інституційний підхід дозволяє виявити системні дисбаланси у функціонуванні публічної служби та обґрунтувати напрями її структурної модернізації.

Важливе місце у теоретичному осмисленні публічної служби посідає соціокультурний підхід, який акцентує увагу на ціннісних засадах службової діяльності, професійній ідентичності публічних службовців та характері їх взаємодії з суспільством. У межах цього підходу публічна служба розглядається не лише як механізм реалізації владних повноважень, а як форма соціальної взаємодії, що відображає рівень розвитку політичної культури, суспільної довіри та громадянської відповідальності [2]. Соціокультурний підхід дозволяє пояснити причини формального виконання реформ, опору змінам та низької ефективності управлінських нововведень у разі невідповідності інституційних змін домінантним ціннісним орієнтирам суспільства.

У контексті реформування публічної служби значного поширення набув управлінський підхід, який розглядає публічну службу крізь призму ефективності, результативності та якості управлінських процесів. Представники цього підходу зосереджують увагу на впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, використанні компетентнісних моделей, оцінюванні результатів діяльності та розвитку мотиваційних механізмів, що сприяють підвищенню професійної спроможності публічних службовців [4]. Управлінський підхід тісно пов'язаний із концепціями нового публічного менеджменту та належного врядування, адаптація яких до українських умов розглядається як важливий напрям модернізації публічної служби.

Доповнює зазначені підходи компаративний підхід, що передбачає аналіз і зіставлення моделей публічної служби різних країн з метою виявлення універсальних принципів і специфічних особливостей їх функціонування. Дослідження зарубіжного досвіду організації та розвитку публічної служби дозволяють ідентифікувати ефективні інституційні рішення, механізми професіоналізації та кадрової стабільності, а також оцінити можливості їх адаптації до національної системи публічного управління України [6; 7].

Таким чином, теоретичні підходи до розуміння публічної служби формують багатовекторну наукову основу для аналізу її розвитку, дозволяючи поєднати правове регулювання, інституційну організацію, управлінські механізми та соціокультурні чинники в єдину концептуальну рамку. Саме інтеграція зазначених підходів створює передумови для формування цілісної моделі розвитку публічної служби в Україні,

орієнтованої на підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри суспільства до публічної влади [2; 4; 8].

У науковій теорії публічного управління розвиток публічної служби традиційно осмислюється через систему теоретичних моделей, які відображають еволюцію уявлень про роль держави, характер взаємодії влади й суспільства, а також принципи організації та функціонування апарату публічної влади. Кожна з таких моделей формується під впливом конкретних історичних, політичних і соціально-економічних умов та пропонує власні концептуальні засади управління публічною службою, визначаючи її цілі, цінності та інструментарій розвитку. Аналіз теоретичних моделей дозволяє не лише простежити логіку трансформації публічної служби, а й оцінити можливості адаптації окремих концептуальних положень до сучасних умов розвитку України.

Однією з базових є класична бюрократична модель публічної служби, що сформувалася на засадах раціонально-правового типу панування та тривалий час домінувала в системах державного управління більшості країн. У межах цієї моделі публічна служба розглядається як ієрархічно організована система посад із чітко визначеними повноваженнями, формалізованими процедурами прийняття рішень та стабільними правилами проходження служби. Основними перевагами бюрократичної моделі є передбачуваність управлінських процесів, правова визначеність статусу службовців і забезпечення організаційної стабільності. Водночас надмірна регламентація, орієнтація на процес, а не на результат, а також обмежена гнучкість цієї моделі зумовлюють її обмежену ефективність в умовах динамічних суспільних змін і зростання вимог громадян до якості публічних послуг.

Подальший розвиток теорії публічної служби пов'язаний із формуванням менеджеріальної моделі, що ґрунтується на ідеях нового публічного менеджменту. У цій моделі публічна служба розглядається як інструмент досягнення конкретних управлінських результатів, а ефективність діяльності органів влади оцінюється за показниками результативності, економічності та якості надання публічних послуг. Ключовими рисами менеджеріальної моделі є децентралізація управлінських повноважень, впровадження контрактних форм служби, використання ринкових механізмів і сучасних технологій управління персоналом. Застосування цієї моделі сприяє підвищенню управлінської гнучкості та орієнтації на потреби споживачів публічних послуг, однак водночас породжує ризики зниження рівня публічної відповідальності та фрагментації системи публічної служби (табл. 1).

Таблиця 1

#### Теоретичні моделі та методологічні підходи до розвитку публічної служби в Україні

№	Теоретична модель / методологічний підхід	Ключова характеристика	Основні принципи	Значення для розвитку публічної служби в Україні
1	Класична бюрократична модель	Ієрархічна система з чіткою регламентацією повноважень і процедур	Законність, стабільність, формалізація, підпорядкованість	Забезпечує правову визначеність і стабільність функціонування публічної служби, проте потребує доповнення інструментами гнучкого управління
2	Менеджеріальна модель (New Public Management)	Орієнтація на результативність та ефективність діяльності	Економічність, результативність, децентралізація, оцінювання результатів	Сприяє підвищенню ефективності управління та впровадженню сучасних HR-технологій у публічну службу
3	Модель належного врядування (Good Governance)	Публічна служба як інструмент демократичного управління	Прозорість, підзвітність, участь громадян, верховенство права	Сприяє зростанню довіри до публічної влади та підвищенню легітимності управлінських рішень
4	Сервісно-орієнтована модель	Орієнтація на надання якісних публічних послуг	Клієнтоорієнтованість, доступність, цифровізація	Формує нову роль публічної служби як постачальника послуг для громадян і бізнесу
5	Людиноцентрична модель	Фокус на розвитку людського потенціалу публічної служби	Професійний розвиток, мотивація, етичність	Забезпечує сталий розвиток публічної служби через підвищення компетентності та мотивації службовців
6	Системний підхід	Розгляд публічної служби як цілісної системи	Цілісність, взаємозв'язок елементів, адаптивність	Дозволяє комплексно оцінити наслідки реформ та уникнути фрагментарних змін
7	Інституційний підхід	Аналіз формальних і неформальних правил функціонування	Норми, інститути, управлінські традиції	Дає змогу виявити інституційні обмеження та дисбаланси розвитку публічної служби
8	Функціональний підхід	Оцінювання публічної служби через виконання функцій	Результативність, доцільність, ефективність	Орієнтує розвиток публічної служби на виконання стратегічних завдань держави
9	Компаративний підхід	Порівняння національного та зарубіжного досвіду	Адаптивність, варіативність моделей	Сприяє запозиченню кращих практик з урахуванням національних особливостей
10	Соціокультурний підхід	Аналіз ціннісних і мотиваційних чинників	Довіра, професійна культура, етика	Пояснює вплив цінностей і мотивації на ефективність публічної служби

Джерело: систематизовано автором

Відповіддю на обмеження менеджеріального підходу стала модель належного врядування, у межах якої розвиток публічної служби розглядається крізь призму демократичних цінностей, прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. У цій моделі публічна служба постає не лише як виконавчий механізм державної політики, а як інституційний посередник між владою та суспільством, що забезпечує баланс публічних і приватних інтересів. Значна увага приділяється етичним стандартам службової діяльності, запобіганню корупції, розвитку інститутів громадського контролю та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Модель належного врядування створює концептуальні умови для підвищення легітимності публічної служби та зміцнення суспільної довіри до публічної влади.

У сучасних теоретичних розробках усе більшого поширення набуває сервісно-орієнтована модель розвитку публічної служби, у межах якої держава розглядається як постачальник якісних і доступних публічних послуг, а громадянин – як активний учасник управлінських процесів. У цій моделі ключовими стають принципи клієнтоорієнтованості, цифровізації, інноваційності та міжвідомчої взаємодії. Публічна служба трансформується з адміністративного апарату на сервісну організацію, здатну оперативно реагувати на потреби суспільства та забезпечувати інклюзивність управлінських рішень. Водночас реалізація сервісно-орієнтованої моделі потребує високого рівня професійної компетентності публічних службовців, розвитку цифрових навичок і культури орієнтації на результат.

Особливе місце в сучасних дослідженнях посідає людиноцентрична модель розвитку публічної служби, яка фокусується на розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу публічного управління. У межах цієї моделі публічний службовець розглядається не лише як носій формальних повноважень, а як активний суб'єкт управлінської діяльності, здатний до професійного розвитку, інноваційного мислення та етичної відповідальності. Основна увага приділяється формуванню мотиваційного середовища, розвитку лідерських якостей, забезпеченню безперервного професійного навчання та підтримці ціннісних орієнтирів публічної служби.

У контексті розвитку публічної служби в Україні жодна з розглянутих теоретичних моделей не може бути застосована в чистому вигляді. Сучасна українська модель публічної служби формується як гібридна система, що поєднує елементи бюрократичної стабільності, менеджеріальної результативності, демократичних принципів належного врядування та сервісно-орієнтованої взаємодії з громадянами. Теоретичне осмислення цих моделей створює підґрунтя для розроблення адаптованої концепції розвитку публічної служби в Україні, здатної забезпечити її інституційну стійкість, ефективність і відповідність сучасним суспільним викликам.

Дослідження та розвиток публічної служби в Україні потребують використання комплексної методологічної основи, здатної відобразити багатовимірний характер цього інституту, який одночасно функціонує в правовому, управлінському, соціальному та ціннісному вимірах. Методологія аналізу публічної служби має враховувати її динамічний характер, залежність від інституційних змін, вплив суспільних очікувань і трансформацій державної політики. У цьому контексті застосування поєднання кількох методологічних підходів є необхідною умовою формування науково обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій щодо модернізації публічної служби в Україні.

Базовим для дослідження публічної служби є системний підхід, відповідно до якого вона розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що включає нормативно-правове регулювання, організаційні структури, кадровий склад, управлінські процедури та механізми контролю. Системний підхід дозволяє проаналізувати внутрішні зв'язки між цими елементами, виявити структурні диспропорції та оцінити вплив зовнішнього середовища на функціонування публічної служби. Застосування цього підходу є особливо важливим в умовах реформування, коли зміни в одному елементі системи, зокрема у правовому регулюванні чи кадровій політиці, безпосередньо впливають на ефективність усієї системи публічного управління [1; 5].

Не менш значущим є інституційний підхід, який зосереджується на аналізі формальних і неформальних правил, норм та процедур, що визначають поведінку публічних службовців і функціонування органів публічної влади. У межах цього підходу публічна служба розглядається як сукупність інститутів, що формуються під впливом правових норм, управлінських традицій та соціокультурних чинників. Інституційний підхід дозволяє дослідити розбіжності між формально задекларованими нормами та реальною управлінською практикою, що є характерним для перехідних систем публічного управління, зокрема в Україні [2]. Саме через призму цього підходу стає можливим виявлення інституційних пасток, які гальмують реалізацію реформ у сфері публічної служби.

Важливу роль у дослідженні публічної служби відіграє функціональний підхід, який передбачає аналіз основних функцій публічної служби та їх відповідності стратегічним завданням держави. У межах цього підходу увага зосереджується на тому, наскільки ефективно публічна служба забезпечує реалізацію державної політики, надання публічних послуг, виконання регуляторних і контрольних функцій. Функціональний підхід дає змогу оцінити результативність діяльності органів публічної влади та визначити напрями оптимізації управлінських процесів, зокрема шляхом удосконалення кадрового забезпечення та управління персоналом [4].

Особливе значення для розвитку публічної служби має компаративний підхід, який ґрунтується на порівняльному аналізі зарубіжних моделей організації та функціонування публічної служби. Використання цього підходу дозволяє ідентифікувати кращі практики професіоналізації, деполітизації, мотивації та оцінювання діяльності публічних службовців, а також оцінити можливості їх адаптації до українських реалій. Аналіз досвіду країн Європи, Азії та Північної Америки дає змогу сформувати ширше бачення альтернативних шляхів розвитку публічної служби та уникнути механічного запозичення моделей без урахування національного контексту [6; 7].

Методологічне значення має також соціокультурний підхід, який орієнтується на дослідження ціннісних орієнтирів, мотиваційних установок і професійної культури публічних службовців. У межах цього підходу публічна служба розглядається як соціальний інститут, ефективність якого значною мірою залежить від рівня суспільної довіри, етичних стандартів та внутрішньої мотивації персоналу. Соціокультурний підхід дозволяє пояснити, чому формально впроваджені реформи не завжди призводять до очікуваних результатів, якщо вони не підкріплені змінами у професійній культурі та системі цінностей публічної служби [2; 8].

Для розвитку публічної служби особливого значення набуває міждисциплінарний методологічний підхід, який поєднує інструменти адміністративного права, теорії публічного управління, соціології та економіки. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне бачення процесів модернізації публічної служби, враховуючи як правові механізми регулювання, так і управлінські технології, соціальні наслідки та кадрові аспекти реформ. Саме міждисциплінарність створює методологічні передумови для розроблення адаптованої моделі розвитку публічної служби в Україні, здатної забезпечити її ефективність, інституційну стійкість і відповідність сучасним викликам публічного управління [4; 6].

Таким чином, методологічні підходи до дослідження та розвитку публічної служби мають ґрунтуватися на поєднанні системного, інституційного, функціонального, компаративного та соціокультурного аналізу. Їх інтеграція дозволяє не лише поглибити наукове розуміння публічної служби як інституту публічного управління, а й сформувати практично орієнтовані рекомендації щодо її подальшого реформування та розвитку в Україні з урахуванням стратегічних завдань держави та суспільних очікувань.

Зарубіжний досвід розвитку публічної служби є важливим джерелом теоретичних узагальнень і практичних орієнтирів для модернізації національних систем публічного управління, зокрема в країнах, що перебувають у стані інституційних трансформацій. Аналіз моделей організації та функціонування публічної служби в різних державах дозволяє виявити універсальні принципи ефективного управління людськими ресурсами в публічному секторі, а також специфічні інструменти, що забезпечують професіоналізацію, політичну нейтральність і підзвітність публічних службовців. Для України звернення до зарубіжного досвіду є особливо актуальним у контексті європейської інтеграції, реформування державного управління та необхідності підвищення інституційної спроможності органів публічної влади.

У країнах Європейського Союзу розвиток публічної служби базується на принципах меритократії, верховенства права, стабільності кадрового корпусу та чіткої диференціації політичних і адміністративних посад. Європейські моделі публічної служби характеризуються високим рівнем правової регламентації, прозорими процедурами відбору та просування по службі, а також розвиненими системами професійного навчання й підвищення кваліфікації. Значна увага приділяється формуванню етичних стандартів, запобіганню конфлікту інтересів і розвитку культури публічної відповідальності, що сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади. Дослідження зарубіжного досвіду показують, що саме поєднання правових гарантій і високих професійних вимог є ключовою умовою сталого розвитку публічної служби [6].

Водночас досвід країн Північної Америки демонструє іншу логіку розвитку публічної служби, орієнтовану на гнучкість, результативність та інноваційність управлінських процесів. У цих країнах широко застосовуються контрактні форми проходження служби, системи оцінювання ефективності діяльності службовців за досягнутими результатами, а також інструменти мотивації, що поєднують матеріальні й нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність публічної служби до змін зовнішнього середовища, однак водночас потребує розвинених механізмів контролю та підзвітності з метою запобігання зниженню якості публічного управління. Аналіз цього досвіду є важливим для України з огляду на необхідність упровадження сучасних управлінських технологій та орієнтації публічної служби на результат [7].

Окремий інтерес становить досвід країн Азії, де моделі публічної служби поєднують елементи жорсткої ієрархії з високими вимогами до професійної компетентності та моральної відповідальності службовців. У низці азійських країн значна увага приділяється конкурсному відбору, довгостроковому плануванню кар'єри, безперервному професійному навчанню та формуванню корпоративної культури служіння державі. Такі підходи сприяють формуванню стабільного та професійно підготовленого кадрового корпусу, здатного забезпечувати реалізацію стратегічних завдань розвитку держави. Узагальнення цього досвіду дозволяє зробити висновок про важливість поєднання формальних управлінських механізмів із ціннісними та мотиваційними чинниками розвитку публічної служби [7].

Для України значення зарубіжного досвіду полягає не стільки в механічному запозиченні окремих моделей чи інструментів, скільки в їх критичному осмисленні та адаптації до національних умов. Вітчизняна система публічної служби функціонує в умовах перехідної економіки, політичної турбулентності та

підвищених суспільних очікувань щодо прозорості й ефективності діяльності влади, що потребує обережного й системного підходу до використання зарубіжних практик. Дослідження показують, що успішна адаптація можлива лише за умови врахування правових традицій, адміністративної культури та кадрового потенціалу держави [6].

У контексті реформування публічної служби в Україні зарубіжний досвід слугує методологічною основою для розроблення сучасних підходів до управління персоналом, удосконалення системи професійного навчання, запровадження етичних стандартів і підвищення ролі мотиваційних механізмів у діяльності публічних службовців. Особливої актуальності набуває поєднання європейських принципів стабільності та правової визначеності з елементами гнучкості та результативності, характерними для англо-американських моделей публічної служби. Такий синтез створює передумови для формування адаптованої національної моделі публічної служби, здатної забезпечити ефективне виконання функцій держави, підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри суспільства до публічної влади [4; 6; 7].

Отже, зарубіжний досвід розвитку публічної служби є важливим інтелектуальним і практичним ресурсом для України, який за умови науково обґрунтованого використання та методологічної адаптації може суттєво сприяти підвищенню ефективності реформування публічного управління та формуванню сучасної, професійної та суспільно орієнтованої публічної служби.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що розвиток публічної служби в Україні є складним багаторівневим процесом, який перебуває під впливом глибоких суспільно-політичних, правових та інституційних трансформацій і потребує цілісного теоретико-методологічного осмислення. Публічна служба виступає ключовим інститутом публічного управління, від ефективності функціонування якого залежить здатність держави реалізовувати стратегічні завдання розвитку, забезпечувати верховенство права, стабільність управлінських процесів та задовольняти суспільні потреби у якісних публічних послугах. У цьому контексті обґрунтовано, що нормативно-правові зміни, спрямовані на реформування публічної служби, мають бути підкріплені концептуальним оновленням теоретичних моделей і методологічних підходів до її розвитку.

У ході дослідження встановлено, що сучасні теоретичні підходи до розуміння публічної служби виходять за межі виключно правового трактування та інтегрують інституційні, управлінські й соціокультурні компоненти, що дозволяє розглядати публічну службу як динамічний соціально-управлінський феномен. Аналіз теоретичних моделей розвитку публічної служби засвідчив еволюцію від класичної бюрократичної моделі до менеджеріальних, сервісно-орієнтованих, людиноцентричних концепцій і моделей належного врядування, кожна з яких має власні переваги та обмеження. Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів жодна з цих моделей не може бути застосована в Україні в чистому вигляді, а найбільш перспективним є формування гібридної моделі, яка поєднує правову стабільність, управлінську результативність, орієнтацію на потреби громадян і розвиток людського потенціалу публічної служби.

Систематизація методологічних підходів до дослідження та розвитку публічної служби підтвердила доцільність використання комплексної міждисциплінарної методології, що поєднує системний, інституційний, функціональний, компаративний і соціокультурний підходи. Така методологічна інтеграція дозволяє глибше розкрити внутрішні суперечності розвитку публічної служби, виявити інституційні обмеження реалізації реформ і сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо їх подолання. Доведено, що ефективний розвиток публічної служби неможливий без урахування ціннісних орієнтирів, мотиваційних чинників і професійної культури публічних службовців, які суттєво впливають на результативність управлінських рішень.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що успішні моделі публічної служби базуються на принципах меритократії, професіоналізму, політичної нейтральності, підзвітності та безперервного розвитку кадрового потенціалу. Для України значення цього досвіду полягає у можливості адаптації кращих практик управління персоналом, професійної підготовки та етичного регулювання з урахуванням національних особливостей державного управління. Водночас наголошено, що механічне запозичення іноземних моделей без урахування правового, інституційного та соціокультурного контексту може знизити ефективність реформування публічної служби.

Узагальнюючи результати дослідження, зроблено висновок, що подальший розвиток публічної служби в Україні має ґрунтуватися на поєднанні нормативно-правового вдосконалення з концептуальним оновленням теоретичних моделей і методологічних засад її функціонування. Це передбачає системний підхід до кадрової політики, посилення ролі професійної підготовки та мотивації публічних службовців, розвиток інституційної спроможності органів публічної влади та орієнтацію на довгострокові цілі суспільного розвитку. Реалізація зазначених підходів створює передумови для формування сучасної, ефективної та суспільно орієнтованої публічної служби, здатної забезпечити стале функціонування держави та зміцнення довіри громадян до публічної влади.

**Література**

- 1 Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Дрешпак В. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 56-62. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.9>
3. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України від 06.07.2005 р. № 2747-IV: станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>
4. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2022. Т. 28, № 3. С. 10-16.
5. Ситніков О.В. Реформування публічної служби в Україні. Кваліфікаційна робота. 2022. С. 25-43.
6. Гуменюк Т. І. Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби. Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені короля Данила Галицького. Серія «Право». 2020. Вип. 9 (21). С. 43-51. <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2020.9.21.43-51>
7. Аніщенко Т.С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. Вип. 6. С. 277-282. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/63>
8. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів. Молодий вчений. 2019. № 11 (75). С.804–808. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169>

**References**

1. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII: stanom na 1 sich. 2024 r. [On Civil Service: Law of Ukraine dated December 10, 2015, No. 889-VIII: as of January 1, 2024]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
2. Dreshpak, V. (2021). Suchasna ukrainska model publichnoi sluzhby v konteksti sotsiokulturnoi paradyhmy [Modern Ukrainian model of public service in the context of the sociocultural paradigm]. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, 2(29), 56–62. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.9> [in Ukrainian].
3. Kodeks administratyvnoho sudochynstva Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 06.07.2005 r. № 2747-IV: stanom na 31 hrud. 2023 r. [Code of Administrative Procedure of Ukraine: Code of Ukraine dated July 6, 2005, No. 2747-IV: as of December 31, 2023]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> [in Ukrainian].
4. Averbukh, H. M., & Sukhorukova, A. L. (2022). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmiv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Ways to increase the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration]. Publichne uriaduvannia, 28(3), 10–16. [in Ukrainian].
5. Sytnikov, O. V. (2022). Reformuvannia publichnoi sluzhby v Ukraini [Reforming public service in Ukraine]. Kvalifikatsiina robota, 25–43. [in Ukrainian].
6. Humeniuk, T. I. (2020). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby [Foreign experience in organization and functioning of civil service]. Naukovoinformatsiinyi visnyk Ivano-Frankivskoho universytetu prava imeni korolia Danyla Halytskoho. Seriiia "Pravo", 9(21), 43–51. <https://doi.org/10.33098/2078-6670.2020.9.21.43-51> [in Ukrainian].
7. Anishchenko, T. S. (2023). Zarubizhnyi dosvid rozvytku publichnoi sluzhby na prykladi krain Azii ta Pivnichnoi Ameryky [Foreign experience of public service development based on the example of Asian and North American countries]. Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, (6), 277–282. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/63> [in Ukrainian].
8. Karpinskyi, B., Hasiuk, R., & Bazar, S. (2019). Motyvatsiia yak suchasnyi kontsept upravlinskoï doktryny formuvannia derzhavotvorchoho patriotyizmu natsii v systemi publichnykh orhaniv [Motivation as a modern concept of the managerial doctrine of forming state-building patriotism of the nation in the system of public authorities]. Molodyi vchenyi, (11(75)), 804–808. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-169> [in Ukrainian].